



Institut pour l'égalité
des femmes et des hommes

POLICY BRIEF

Recrutement et sélection à l'ère de l'IA

Utilisation de l'IA, conscience des risques
de biais et recommandations relatives aux
risques de discrimination de genre

Auteur·rice·s

Dr. Simon Wuidar | LENTIC, HEC-Liège, ULiège
Laura Engels | School voor Sociale Wetenschappen, UHasselt
Prof. Olivier Lisein | LENTIC, HEC-Liège, ULiège
Prof. Patrizia Zanoni | School voor Sociale Wetenschappen, UHasselt
Dr. Giseline Rondeaux | LENTIC, HEC-Liège, ULiège
Dr. Thomas Pirsoul | LENTIC, HEC-Liège, ULiège

Contexte

L'intelligence artificielle (IA) transforme profondément le recrutement, suscitant l'espoir d'une plus grande efficacité, fiabilité et objectivité des processus, mais soulevant simultanément des inquiétudes quant à la reproduction ou l'amplification des biais existants. L'AI Act européen classe d'ailleurs les systèmes d'IA de recrutement comme « systèmes à haut risque », nécessitant des garanties et une attention particulière.

L'étude examine l'utilisation de l'IA dans les processus de recrutement et de sélection en Belgique. Son objectif principal est d'analyser les pratiques actuelles des recruteur·euse·s et d'évaluer la prise de conscience de ces dernier·ère·s quant aux risques de discrimination de genre liés à l'usage des systèmes d'IA. L'étude se structure autour de 3 sous-objectifs :

1. Cerner la nature et l'ampleur de l'utilisation par les employeurs¹ de l'IA pour le recrutement et la sélection ;
2. Évaluer la mesure dans laquelle les employeurs utilisant ces systèmes ont conscience des risques de préjugés de genre et de discrimination basée sur le genre, et comment ils les gèrent ;
3. Apprécier la mesure dans laquelle les développeur·euse·s de systèmes d'IA tiennent compte des risques de préjugés de genre et de discrimination basée sur le genre, et si une politique interne est mise en place à cet égard.

Méthodologie

L'étude s'appuie sur une approche mixte combinant trois phases complémentaires, à savoir : une phase qualitative exploratoire lors de laquelle 22 entretiens semi-directifs (10 en Flandre, 12 en Wallonie) ont été conduits auprès de développeur·euse·s de systèmes d'IA (huit entretiens) et de professionnel·le·s RH (14 entretiens). Une phase quantitative confirmatoire durant laquelle 416 professionnel·le·s du recrutement (recruteur·euse·s en agence, recruteur·euse·s en entreprise, DRH, managers, etc.), représentant diverses régions (Flandre, Wallonie et Bruxelles), secteurs d'activités et tailles d'entreprises, ont répondu au questionnaire. Une dernière phase qualitative d'approfondissement reposant sur la réalisation de *focus groups* : cinq sessions de co-construction des recommandations avec des recruteur·euse·s et expert·e·s ont ainsi été réalisées.

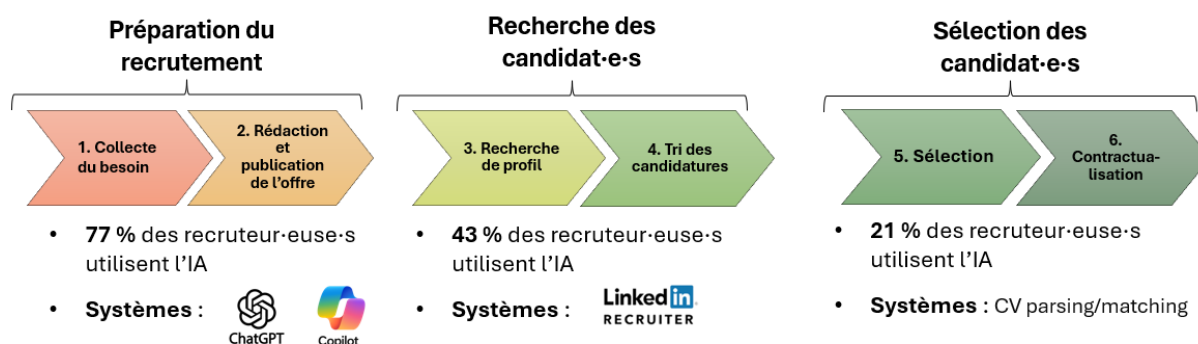
Principaux résultats

Usages actuels de l'IA dans le recrutement et la sélection

L'étude révèle que 74 % des recruteur·euse·s utilisent l'IA à au moins une des trois étapes du processus de recrutement et de sélection : la préparation du recrutement, la recherche des candidat·e·s et la sélection des candidat·e·s. Cette utilisation décroît cependant au fil des étapes. Lors de la phase de préparation du recrutement (77 % d'utilisation), les recruteur·euse·s mobilisent principalement ChatGPT et CoPilot pour la prise de notes automatisée lors de la définition du besoin de recrutement, la rédaction d'offres d'emploi et la génération de questions d'entretien. Cette phase concentre les usages les plus répandus. Lors de la phase de recherche de candidat·e·s (43 % d'utilisation), LinkedIn Recruiter domine quasi-unanimement les usages, en facilitant l'identification automatique de candidat·e·s grâce

¹ Le mot « employeur » utilisé dans cette étude fait référence à l'employeur comme structure, par exemple une société, entreprise, association, etc. et non à un·e individu.

notamment à la suggestion de profils compatibles. Certain·e·s recruteur·euse·s utilisent également des outils marketing pour automatiser la prospection de candidat·e·s. Lors de la phase de sélection (21 % d'utilisation), ce sont principalement des systèmes de *parsing* de CV (proposant par exemple du *scoring* automatique de CV), des outils de test (comme Hirevue) ou encore d'assistance à la prise de notes d'entretien et à la rédaction de rapports qui sont utilisés. Cette phase montre néanmoins une utilisation plus limitée de l'IA.



L'étude fait état d'une appropriation différenciée de l'IA, entre des recruteur·euse·s ayant des usages assez avancés et d'autres dont l'adoption reste émergente. Cette différenciation se retrouve également au niveau des usages institutionnels et informels : l'analyse met en évidence deux types d'utilisation, à savoir une utilisation institutionnelle via des systèmes mis à disposition par l'entreprise, et une utilisation informelle individuelle (parfois qualifiée de « *shadow AI* »), où les recruteur·euse·s mobilisent des outils de leur propre initiative, sans validation organisationnelle. Il existe également une différenciation interne : au sein d'une même entreprise coexistent des avis et usages parfois très contrastés relatifs à l'IA. Les entretiens ont également permis de démontrer que les utilisations de systèmes d'IA varient selon les profils recrutés : l'IA est davantage mobilisée pour les profils à forte affluence que pour les profils spécifiques de niche, où l'expertise humaine reste privilégiée. En résumé, on peut dire qu'actuellement, l'IA est globalement utilisée comme un « super support administratif » par les recruteur·euse·s, et tout l'enjeu est de combiner ce « super support administratif » avec l'expertise des recruteur·euse·s.

Perceptions et attitudes à l'égard de l'IA

L'appréciation générale est globalement positive concernant l'adoption de l'IA dans les processus de recrutement et de sélection : 64 % des recruteur·euse·s y sont favorables (54 % plutôt favorables, 10 % très favorables), tandis que seulement 13 % y sont défavorables. Parmi les motivations principales à son utilisation, on retrouve le gain de temps sur les tâches administratives (jusqu'à un jour par semaine selon certain·e·s), l'accélération des processus de recrutement, la facilité d'utilisation de l'IA ou encore la recherche d'objectivité dans les processus. Les arguments relatifs à la performance et à l'efficacité du processus sont les plus souvent mentionnés. La personnalisation des moyens de communication avec les candidat·e·s est un autre avantage régulièrement mis en avant. L'IA est par ailleurs perçue par certain·e·s recruteur·euse·s comme un moyen d'éviter des biais humains : plusieurs recruteur·euse·s expriment l'espoir que les systèmes tels que le *CV-parsing*, en standardisant le processus, permettront un jugement plus neutre des candidat·e·s.

Malgré ces espoirs et autres attentes, plusieurs inquiétudes majeures existent, à commencer par la déshumanisation des processus de recrutement et de sélection (perte des contacts humains). Cette crainte est particulièrement présente en Wallonie (26 %) comparativement à

la Flandre (seulement 8 %). Des risques liés à la confidentialité des données et à la fiabilité des résultats sont également régulièrement pointés par les recruteur·euse·s. Des cas d'« hallucination de l'IA » où des résultats complètement erronés sont produits ont ainsi été recensés par plusieurs recruteur·euse·s. Certain·e·s pointent également un risque de reproduction et de standardisation des processus, où les mêmes types de candidat·e·s (aux caractéristiques similaires) seraient systématiquement privilégié·e·s. Les recruteur·euse·s constatent par ailleurs que lors du recours à l'IA générative (par exemple pour rédiger des offres d'emploi), le « style IA » est reconnaissable et ils·elles insistent alors sur la nécessité de « réhumaniser » ce qui est produit, particulièrement en ce qui concerne les messages personnalisés aux candidat·e·s. Le risque de perte d'expertise des recruteur·euse·s est également souvent mentionné, en lien notamment avec la perte d'informations contextuelles (cultures d'entreprise, nature des équipes, expérience, etc.) dans le cadre de l'automatisation des processus.

Par ailleurs, les entretiens montrent que les recruteur·euse·s connaissent peu les législations sur l'IA (l'AI Act, par exemple) mais font confiance aux systèmes qu'ils·elles utilisent pour se conformer aux législations. Dans les grandes entreprises, des équipes spécifiques (DPO) s'occupent du contrôle de la légalité des systèmes utilisés, tandis que dans d'autres des produits « prêts à l'emploi » sont achetés, souvent avec la croyance qu'ils sont de facto conformes aux réglementations en vigueur. Seulement 21 % des recruteur·euse·s interrogé·e·s au travers de l'enquête affirment que leurs organisations ont pris des mesures en lien avec les législations sur l'IA, tandis que 41 % ne savent pas ce qu'il en est réellement. Plusieurs organisations interrogées étaient en cours de rédaction de politiques IA (« AI policies ») ou de modification de leur règlement de travail au moment de l'étude, souvent en réponse à des pratiques déjà bien implantées et avec la volonté de conformer ces pratiques aux obligations légales.

Du côté des développeur·euse·s, l'enjeu majeur identifié est le stockage et la maîtrise des données dans le cadre du recours accru à l'IA. Plusieurs solutions existent pour les entreprises utilisatrices de systèmes d'IA : se référer aux politiques des fournisseur·euse·s, faire tourner l'IA en interne sans diffusion externe, développer des interfaces adaptées où les données restent sur les serveurs de l'entreprise, ou garantir une suppression éphémère des données après utilisation. En ce qui concerne la connaissance de l'AI Act, les développeur·euse·s sont généralement au fait de son existence et considèrent que la fermeté européenne en matière de gestion des données est positive, malgré le risque de freiner certains développements.

Conscience des risques de biais de genre et de discrimination

L'objectivité de l'IA est au cœur d'un paradoxe. D'un côté, de nombreux·euses recruteur·euse·s avancent que les systèmes d'IA permettent de désamorcer les stéréotypes de genre, grâce à un traitement standardisé des candidatures permettant de se départir de la subjectivité des recruteur·euse·s. Cet argument est également mis en avant par plusieurs développeur·euse·s qui utilisent la prétendue impartialité de l'IA comme un argument de vente. Cette impartialité serait justifiée par la possibilité d'éliminer facilement les critères protégés (genre, âge, origine, etc.) lors de la paramétrisation des systèmes d'IA. On retrouve cependant d'un autre côté des recruteur·euse·s (et développeur·euse·s) qui mettent en avant différents risques de biais relatifs aux usages de l'IA dans les processus de recrutement et de sélection, à la fois directs (risques liés aux biais contenus dans les algorithmes) et indirects (risque de reproduction de biais humains à grande échelle dans le cadre de l'utilisation de systèmes d'IA).

L'étude a montré que les perceptions des recruteur·euse·s concernant les risques de biais varient en fonction des étapes du processus de recrutement pour lesquelles les systèmes d'IA

sont utilisés. Parmi les biais mentionnés, les biais de genre étaient rarement spontanément évoqués. Les biais liés aux réseaux sociaux (algorithmes des plateformes, popularité des profils, etc.) étaient eux assez régulièrement mentionnés. De nombreux-euses recruteur-euse-s ont conscience que les systèmes d'IA peuvent facilement contribuer à reproduire leurs propres biais s'ils-si elles ne sont pas attentif-ve-s, notamment à la façon dont ils-elles utilisent et interrogent les systèmes d'IA (c'est également l'avis des développeur-euse-s). Les recruteur-euse-s insistent sur le danger de captation et de reproduction d'informations informelles (préférences non dites des managers concernant le genre, l'âge, l'origine). Dans ce contexte, le *prompting* devient une compétence essentielle : les risques de biais de genre sont relativement maîtrisés par les recruteur-euse-s qui connaissent les standards d'écriture inclusive. De tels réflexes doivent selon eux-elles être aujourd'hui intégrés aux compétences professionnelles.

Il convient néanmoins de rappeler que les risques de biais de genre ne sont pas nécessairement connus/maitrisés par tous les recruteur-euse-s. Il est intéressant de noter que les recruteur-euse-s en agence (qui utilisent davantage l'IA) sont plus conscient-e-s des risques de biais de genre (32,2 %) que les recruteur-euse-s internes (14,5 %). Cela semble s'expliquer d'une part par une conscience accrue des risques de discrimination au sein des agences intérim et de recrutement (qui est entre autres la conséquence de formations), et d'autre part par leur exposition plus importante à une large diversité de candidat-e-s. Enfin, il est important de noter que l'étude n'a révélé aucune différence significative entre les hommes et les femmes concernant la perception de risque de biais relatifs aux usages de l'IA dans les processus de recrutement et de sélection. La recherche montre qu'un important travail de conscientisation reste à faire à ce sujet auprès des recruteur-euse-s.

Malgré cette prise de conscience limitée des risques de biais, certain-e-s recruteur-euse-s (entre 12 % et 17 % selon les étapes du processus de recrutement) avancent qu'ils-elles ont déjà observé que les résultats produits par l'IA étaient effectivement biaisés. Certaines recherches automatiques de profils spécifiques (p. ex. un-e agent-e d'entretien) conduisent l'IA se tourner plus souvent vers des femmes. Lors de la rédaction d'offres d'emploi relatives à ces profils, l'IA tend aussi régulièrement à leurs attribuer des caractéristiques féminines. Plusieurs recruteur-euse-s mettent par ailleurs en garde concernant les algorithmes des réseaux sociaux qui ne sont à leurs yeux pas toujours transparents quand il s'agit d'atteindre certains groupes cibles et sont par conséquent générateurs de biais. De nombreux-euses recruteur-euse-s pointent également les risques liés à la dépendance croissante à LinkedIn Recruiter, soulignant à la fois le risque d'exclusion (des recruteur-euse-s et candidat-e-s absent-e-s de la plateforme) et la dépendance financière (coût des licences) qui y sont liés. Ils-Elles insistent sur l'importance de maintenir des bases de données internes et d'investir d'autres canaux.

Recommandations

Les recommandations proposées à l'issue de l'étude ont été réparties en trois grandes catégories afin de couvrir un large spectre de possibilités d'action : le niveau des pouvoirs publics, le niveau organisationnel et le niveau individuel. Nous proposons de revenir ici sur une sélection de quelques recommandations clés pour chaque niveau d'action. La liste complète de recommandations est expliquée plus en détail dans l'étude.

Niveau des pouvoirs publics

- Étudier l'adéquation du cadre juridique belge combiné à l'AI Act pour garantir une utilisation non-discriminatoire de l'IA.
- Soutenir l'élaboration des normes techniques intégrant l'égalité de genre et la prévention des biais de genre et autres.
- Créer de la documentation et des formations destinées aux développeur·euse·s et utilisateur·rice·s sur leurs obligations par rapport à la non-discrimination dans le cadre de l'utilisation de l'IA.
- Informer les entreprises sur l'AI Act et le RGPD.
- Créer un guichet unique pour accompagner les entreprises dans leur utilisation de l'IA intégrant les aspects liés à la non-discrimination.
- Investir dans le développement de systèmes d'IA en Belgique visant à détecter les biais et à soutenir les processus de recrutement non-discriminatoire.
- S'assurer que les autorités de protection des droits fondamentaux, et plus particulièrement les organismes pour l'égalité de traitement, disposent de ressources suffisantes pour accomplir leurs tâches au titre de l'article 77 de l'AI Act.

Niveau organisationnel

Pour les organisations utilisatrices :

- Créer un comité d'éthique IA.
- Identifier régulièrement les systèmes utilisés (y compris « *shadow AI* »).
- Impliquer les parties prenantes, y compris les représentant·e·s des travailleur·euse·s, dans l'introduction de systèmes d'IA à haut risque.
- Mettre en place un système de monitoring (art. 26 AI Act).
- Réaliser des audits réguliers et indépendants pour détecter les biais.
- Tenir un registre de toutes les étapes automatisées (art. 12 et 26 AI Act).
- Garantir une supervision humaine systématique (art. 14 et 26 AI Act).
- Assurer la transparence vis-à-vis des candidat·e·s (art. 26 AI Act).
- Utiliser des systèmes de mitigation des biais.
- Former le personnel au recrutement inclusif et aux biais cognitifs appliqués à l'IA.
- Développer la maîtrise du prompting inclusif.

Pour les organisations développeuses :

- Intégrer le principe « *Equality by Design* » dès la conception.
- Tester les algorithmes sur des bases de données diversifiées.
- Prévoir des tests réguliers d'un système IA post-déploiement et des mécanismes correctifs, en collaboration avec les utilisateur·rice·s.
- Fournir une documentation technique claire et vulgarisée (art. 11 et 13 AI Act), assortie de séances de formation.

Niveau individuel (recruteur-euse-s)

- Formuler avec soin les requêtes et utiliser l'écriture inclusive.
- Travailler la qualité des prompts pour limiter les biais.
- Développer une posture critique face aux résultats de l'IA.
- Vérifier, comparer et ajuster manuellement les analyses.
- Maintenir une double supervision humaine pour les décisions importantes.
- Informer systématiquement les candidat-e-s de l'usage de l'IA au début du processus de recrutement.
- Signaler tout cas de discrimination par l'IA aux instances compétentes (autorités de surveillance du marché, permanences syndicales, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, Unia).

Conclusion

L'étude met en évidence une adoption croissante mais inégale de l'IA dans le recrutement, principalement concentrée sur les phases en amont du processus. Si les recruteur-euse-s reconnaissent le gain d'efficacité, ils-elles manifestent des préoccupations légitimes concernant la déshumanisation, la confidentialité des données et les risques de discrimination.

La conscience des risques de biais de genre reste globalement insuffisante, particulièrement chez les recruteur-euse-s internes et au sein des entreprises de petite taille. Le paradoxe réside dans le fait que l'IA, perçue comme potentiellement plus objective, peut en réalité reproduire ou amplifier les discriminations existantes si elle n'est pas encadrée rigoureusement. Ce que certaine-e-s recruteur-euse-s tendent parfois à oublier, au profit d'une croyance forte dans les vertus de l'IA.

À cet égard, les résultats de l'étude révèlent une tension fondamentale : d'un côté, l'espoir que l'IA puisse neutraliser les biais humains en standardisant les processus ; de l'autre, la crainte qu'elle n'enferme les organisations dans des modèles de reproduction du passé, tout en perdant la richesse des informations contextuelles et la créativité humaine permettant d'identifier des candidat-e-s atypiques mais pertinent-e-s.

Les recommandations formulées visent à créer un écosystème responsable combinant régulation publique, responsabilité des entreprises développeuses et utilisatrices, et vigilance des professionnel-le-s du recrutement. L'enjeu est de faire de l'IA un levier d'égalité plutôt qu'un vecteur de reproduction des inégalités de genre, dans le respect du cadre juridique et dans une perspective d'amélioration continue des pratiques de recrutement.



Institut pour l'égalité
des femmes et des hommes

iefh.be

Place Victor Horta 40
1060 Bruxelles
T +32 2 233 44 00
info@iefh.be

.be